

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1. Tinjauan Perusahaan**

##### **4.1.1. Deskripsi Perusahaan**

Kebun teh Desa Wonosari merupakan anak atau unit perusahaan dari PT. Perkebunan Nusantara yang adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang industri pengolahan teh hitam. Industri pengolahan teh hitam ini dibangun berdiri pada tahun 1875 yang di kelola oleh perusahaan asing dari Belanda NV. Cultuur Maathappy, kemudian di awal tahun 1910 sampai 1942 kebun ini ditanami teh dan kinai. Tapi pada jaman Jepang sebagian tanaman teh diganti dengan tanaman pangan, seperti umbi singkong dan sejenisnya. Pada tahun 1945 kebun ini diambil alih oleh negara dan 1950 tanaman kinai diganti dengan teh. kebun Wonosari seluas 1.144,32 hektare di Desa Toyomarto Kecamatan Singosari. Kebun teh Wonosari ini menghasilkan jenis teh hitam yang  $\pm 90\%$  hasil produksinya ditujukan untuk eksport menggunakan sistem *auction* dengan negara tujuan seperti Amerika, Malaysia, Belanda, Kanada, Pakistan, Irak, Aljazair, Jerman, Perancis, Mesir, Korea, Swiss, Inggris, Rusia, New Zealand Australia, dan Mongolia. Sisa dari teh yang tidak di eksport dipasarkan di dalam negeri, dengan merek Rolas Tea celup dan seduh, serta Rolas White Tea, dan juga dipasarkan secara bebas (*free sale*), misalnya kepada produsen teh Sariwangi, Sosro, dll. Pada awalnya perusahaan ini mampu memproduksi hingga  $\pm 5$  ton per hari, namun sekarang hanya mampu  $\pm 2$  ton per hari.

##### **4.1.2. Visi Dan Misi Perusahaan**

###### **1. Visi**

Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan, yaitu menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*)

melalui inovasi sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lain.

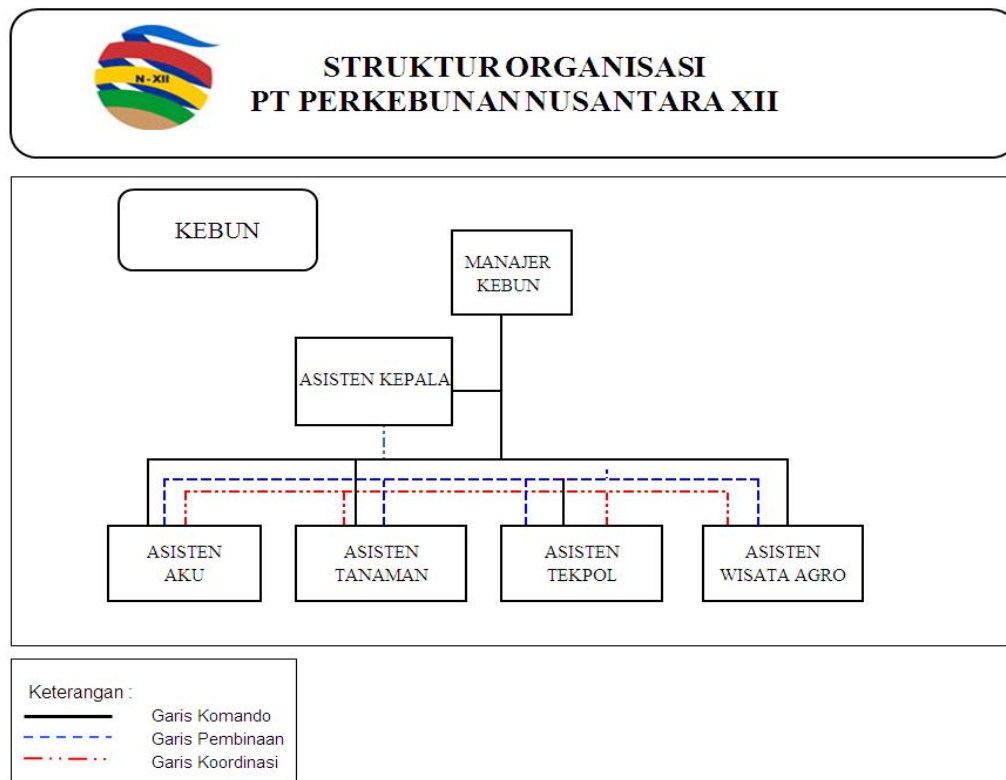
## 2. Misi

Untuk mewujudkan visi perusahaan tersebut maka dilaksanakan misi sebagai berikut :

1. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
2. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
3. Menghasilkan profit yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.
4. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

#### 4.1.3. Struktur Organisasi

Menurut bentuknya, struktur organisasi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) diklasifikasikan ke dalam bentuk organisasi garis dan staff dimana terdapat beberapa ahli dalam bidangnya masing-masing. Berikut ini adalah tugas pokok dan wewenang pejabat tertinggi perkebunan :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

##### a. Manajer Kebun

Tugas pokok :

1. Memimpin dan mengurus kebun atau unit kerja sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas yang berwawasan lingkungan.
2. Menguasai dan memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan yang berada dalam kebun atau unit kerja.

3. Menetapkan langkah-langkah strategis, rencana kerja operasional berdasarkan RKAP, ketentuan dan kebijakan direksi dalam upaya menjadikan kebun sebagai *profit centre*.
4. Memelihara, meningkatkan, dan mengembangkan hubungan dengan masyarakat, pemerintah setempat, dan pihak lainnya untuk kepentingan perusahaan.
5. Melakukan koordinasi baik langsung atau inspektur wilayah antar kebun untuk keperluan bersama demi kepentingan perusahaan.

Wewenang :

1. Mengusulkan kenaikan gaji / pangkat / jabatan, teguran / peringatan, penurunan / degradasi, pemindahan / mutasi, pemberhentian, pengurangan.
2. Memindahkan karyawan bulanan dan harian tetap antar afdeling intern kebun yang sama bidang tugasnya dan memberikan teguran serta peringatan apabila karyawan bulanan dan harian tetap melakukan kesalahan dan kelalaian dalam tugas pekerjaan.
3. Menandatangani cek, menerima uang dalam batas-batas yang ditentukan oleh direksi dalam batas wewenangnya melaksanakan pembelian atau pengadaan barang/bahan sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku.

b. Wakil Manajer/ Asisten Kepala

Tugas pokok :

1. Melaksanakan tugas manajer yang didelegasikan kepadanya.
2. Mengusulkan kepada manajer: Mutasi intern karyawan, pemberian penghargaan dan sanksi-sanksi terhadap karyawan, penyempurnaan di bidang tanaman, teknik/ pengolahan, administrasi, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

c. Asisten Administrasi Keuangan (asaku)

Tugas pokok :

1. Penanggung jawab tugas administrasi keuangan.
2. Mengurus keperluan-keperluan perusahaan
3. Menyusun laporan-laporan kepada direksi, instansi luar, dan lain-lain.
4. Penanggung jawab tata usaha gudang persediaan dan gudang hasil.

Wewenang :

1. Melaksanakan pembinaan dan penilaian terhadap karyawan yang berada dalam urusannya.

d. Asisten Tanaman (astan)

Tugas pokok :

1. Mengelola afdeling yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan perusahaan.
2. Memelihara, meningkatkan, dan mengembangkan hubungan dengan masyarakat, pemerintah setempat, dan pihak-pihak lainnya untuk kepentingan perusahaan.

Wewenang :

1. Melaksanakan pembinaan dan penilaian terhadap karyawan yang berada di afdelingnya.
2. Menandatangani daftar upah dan berita acara pekerjaan.

e. Asisten Teknik Pengolahan (astekpol)

Tugas pokok :

1. Mengelola bidang teknik dan pengolahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan perusahaan/ kebijakan manajer untuk memperoleh mutu hasil yang ditetapkan.

Wewenang :

1. Melaksanakan pembinaan dan penilaian terhadap karyawan yang berada di bawah afdelingnya.
2. Menandatangani daftar upah dan berita acara pekerjaan.

#### **4.1.4. Ketenagakerjaan**

Tenaga kerja atau karyawan merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam perusahaan untuk pengembangan dan keberlanjutan suatu perusahaan. Tenaga kerja menjadi sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan setiap kegiatan yang berkaitan dengan produksi dan administrasi perusahaan. Pemilihan tenaga kerja adalah berdasarkan keterampilan tertentu di bidangnya. Setiap tingkatan melakukan sistem manajemen masing-masing sesuai dengan prosedur agar mampu bekerja dengan baik dan tercipta keselarasan perusahaan.

#### **4.1.5. Klasifikasi Tenaga Kerja**

Tenaga kerja atau karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) diklasifikasikan menjadi tiga yakni karyawan staf, karyawan bulanan, dan karyawan harian. Berikut ini adalah klasifikasinya :

##### **a. Karyawan Staf**

Karyawan staf adalah karyawan yang memiliki Nomor Induk Pegawai dan terdaftar di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) serta memiliki jenjang tertentu antara golongan I-IV. Ada sejumlah 7 orang karyawan staf, antara lain 2 orang staf kantor, 4 orang staf lapangan, dan 1 orang staf pabrik. Yang termasuk karyawan staf adalah manajer, wakil manajer, astan, astekpol, dan asaku. Karyawan staf diberikan fasilitas antara lain cuti tahunan, tunjangan pensiun, santunan sosial, dan fasilitas perumahan.

##### **b. Karyawan bulanan**

Karyawan bulanan adalah karyawan yang terdaftar antara golongan I-IV. Ada sejumlah 25 orang karyawan bulanan, dibagi menjadi 5 orang di kantor, 10 orang

di lapangan, dan 10 orang di pabrik. Yang termasuk karyawan bulanan adalah karyawan tata usaha, mandor, tukang, dan sopir. Fasilitas yang diberikan antara lain santunan sosial, pesangon, cuti tahunan, dan fasilitas perumahan.

c. Karyawan Harian

Karyawan harian adalah karyawan yang terdaftar di perusahaan dan memiliki hak atas tunjangan sosial dan pesangon. Ada sejumlah 54 karyawan harian, yang dibagi menjadi 2 orang di kantor, 47 orang di lapangan, dan 5 orang di pabrik. Yang termasuk karyawan harian adalah tenaga pemetik, tenaga pengolahan, dan karyawan perkebunan yang berasal dari penduduk sekitar perkebunan

#### **4.1.6. Hak dan Kewajiban Karyawan**

1. Karyawan Harian

Upah yang diterima oleh karyawan tetap harian adalah Upah Minimum Regional (75% upah pokok + 25% tunjangan tetap) + Tunjangan Masa Kerja + Tunjangan Tidak Tetap. Untuk karyawan harian tidak tetap atau pemetik teh upah diberikan dengan menimbang hasil petikan teh yang mereka dapatkan

2. Karyawan Bulanan

Gaji yang diterima oleh karyawan bulanan adalah Upah Minimum Regional (75% upah pokok + 25% tunjangan tetap) + Tunjangan Masa Kerja + Tunjangan Tidak Tetap.

3. Tunjangan Kesejahteraan Karyawan

Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

a. Tunjangan Hari Raya

Karyawan harian atau bulanan yang bekerja selama 12 bulan mendapat THR 1 bulan penuh. Karyawan yang bekerja kurang dari 12 bulan tetapi melampaui 3 bulan akan diberikan THR sebesar masa kerja dikalikan satu bulan gaji dibagi 12.

b. Tunjangan Pengobatan

Semua karyawan diikut sertakan dalam ASKES.

c. Tunjangan Kecelakaan Kerja

Karyawan yang sudah menjadi anggota JAMSOSTEK akan mendapat ganti kerugian seperti tercantum dalam peraturan JAMSOSTEK dan ditambah dengan bantuan perusahaan. Karyawan yang belum menjadi anggota JAMSOSTEK mendapat ganti kerugian dari perusahaan.

d. Tunjangan Kematian

Ahli waris menerima santunan dari PT. JAMSOSTEK ditambah dengan bantuan perusahaan. Ahli waris akan menerima sumbangan dari perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

## 4.2. Pengumpulan Data

1. Data observasi

Data observasi merupakan hasil data yang didapatkan dari hasil observasi dengan menyebarkan kuesioner kepada para *stakeholder*.

Tabel 4.1 Tabel Data Observasi

No.	Stakeholder	Jumlah responden
1	Investor	1
2	Customer	2
3	Supplier	1
4	Employee	2
5	Pemerintah dan masyarakat	1

(sumber: Kebun Teh Wonosari, Desember 2019)

2. Jumlah karyawan Departemen Produksi

Tabel 4.2 Jumlah Karyawan Kebun Teh Wonosari PTPN

No.	Bagian	Jumlah
1	Manager	1
2	Wakil manajer	1
3	Astan	2
4	Astepol	1



5	Asaku	2
6	Karyawan Bulanan (mandor, supir, tata usaha, tukang)	25
7	Karyawan harian (pemetik teh, karyawan kebun dan tenaga pengolah)	54
Jumlah		86

(sumber: Kebun Teh Wonosari, Desember 2019)

### 3. Volume produksi pada tahun sebelumnya

Tabel 4.3 Volume produksi

No	Tahun	Volume Prouksi (ton)
1	2016	743
2	2017	684
3	2018	594
4	2019	550

(sumber: Kebun Teh Wonosari)

### 4. Responden yang menentukan tingkat kepentingan pada proses pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* dengan dibantu software *expert choice*

Tabel 4.4 Responden AHP

No	Stakeholder	Responden
1	Pelanggan	Asisten Keuangan
2	Karyawan	Asisten kepala dan 2 orang pegawai
3	Investor	Asisten keuangan
4	Suplier	Asisten keuangan
5	Pemerintah	Asisten kepala
6	Masyarakat	Asisten tanaman, 1 tokoh masyarakat dan 1 masyarakat

### 4.3. Pengolahan Data

#### 4.3.1. Identifikasi *Stakeholder*

*Stakeholder* merupakan pihak-pihak yang terlibat pada proses bisnis suatu perusahaan yang saling berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan perusahaan. Berikut penjelasan dari masing-masing *stakeholder* dari perusahaan pengolahan teh PTPN Wonosari:

1. *Investor*

Investor utama pada perusahaan ini merupakan pemerintah dikarenakan perusahaan ini merupakan salah satu unit dari BUMN.

2. *Customer*

Pelanggan perusahaan ini melingkupi pelanggan mancanegara maupun pelanggan lokal.

3. *Supplier*

*Supplier* perusahaan pengolahan teh ini yaitu perusahaan percetakan kemasan teh.

4. *Employee*

Tenaga kerja yang beraktivitas didalam perusahaan baik dari bagian tertinggi maupun terendah merupakan tenaga kerja yang dipilih secara selektif serta melalui beberapa tahapan sehingga dapat diterima di perusahaan pengolahan teh ini.

5. Pemerintah dan masyarakat

Berdirinya perusahaan akan menimbulkan dampak positif dan negatif bagi masyarakat. Perusahaan juga memprioritaskan masyarakat sekitar untuk dijadikan tenaga kerja perusahaan. Kementerian BUMN juga merupakan regulator tertinggi karena perusahaan ini salah satu unit dari BUMN.

#### 4.3.2. Identifikasi *Stakeholder Satisfaction* dan *Stakeholder Contribution*

Dalam penyusunan perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *performance prism*, langkah awal yang dilakukan yaitu mengidentifikasi

*stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari perusahaan pengilangan teh PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari. Berdasarkan hasil wawancara dan pemberian kuisioner maka dapat ditentukan keinginan dan kontribusi sebagai berikut:

Tabel 4.4 Identifikasi *stakeholder investor*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b><i>Investor</i></b> <b>(penanam saham)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan profit perusahaan secara berkelanjutan</li> <li>2. Keuangan dan aset perusahaan terkontrol dengan baik sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan modal untuk proses bisnis yang dibutuhkan perusahaan</li> <li>2. Meningkatkan jumlah investasi untuk perkembangan perusahaan.</li> <li>3. Menjadi regulator yang memonitoring dan control proses bisnis yang terjadi.</li> </ol>

Tabel 4.5 Identifikasi *stakeholder customer*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b><i>Customer</i></b> <b>(pelanggan)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan waktu mendapatkan pesanan</li> <li>2. Ketepatan waktu dalam penanganan keluhan yang cepat dan tepat</li> <li>3. Konsistensi produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembayaran tagihan pemesanan tepat waktu.</li> <li>2. Peningkatan jumlah pemesanan produk</li> </ol>

Tabel 4.6 Identifikasi *stakeholder supplier*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b>Supplier</b> (pemasok)	1. Pembayaran pesanan tepat waktu 2. Peningkatan jumlah pesanan	1. Menyediaan <i>packaging</i> yang sesuai standart perusahaan 2. Pengiriman pesanan yang tepat waktu.

Tabel 4.7 Identifikasi *stakeholder employee*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b>Employee</b> (tenaga kerja)	1. Adanya pengakuan kerja atau jenjang karir 2. Adanya sistem gaji yang sesuai standar dan tepat waktu 3. Adanya jaminan sosial tenaga kerja untuk karyawan.	1. Mengoptimalkan kinerja serta etos kerja yang tinggi. 2. Kedisiplinan dalam melakukan semua aspek pekerjaan.

Tabel 4.8 Identifikasi *stakeholder pemerintah dan masyarakat*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b>Pemerintah dan masyarakat</b>	1. Pemberian lapangan kerja untuk masyarakat sekitar. 2. Pertumbuhan perekonomian dan pendapatan daerah	1. Adanya kerja sama dengan masyarakat sebagai tenaga kerja di perusahaan 2. Adanya perlindungan hukum dalam menjalankan bisnis usaha

### 4.3.3. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

#### 4.3.3.1 Penentuan Tujuan Strategis

Pada tahapan ini bertujuan untuk mengetahui *strategy*, *process* dan *capability* yang dimiliki perusahaan dengan mempertimbangkan hasil data kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Strategi digunakan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan dari *stakeholder*, kemudian proses dijalankan untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan, dan kapabilitas adalah kombinasi dari orang-orang, teknologi, pelatihan, dan infrastruktur fisik yang secara bersama menjalankan proses bisnis organisasi. Adapun hasil identifikasi dari tiap *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Tujuan Strategis *Stakeholder Investor*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	Tujuan strategis	
			<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b>Investor (penanam saham)</b>	1. Peningkatan profit perusahaan secara berkelanjutan 2. Keuangan dan aset perusahaan terkontrol dengan baik	1. Mendapatkan modal kerja yang dibutuhkan perusahaan 2. Meningkatkan jumlah investasi untuk perkembangan perusahaan. 3. Menjadi regulator yang memonitorin	1. Meningkatkan pertumbuhan profit perusahaan secara berkelanjutan. 2. Meningkatkan keamanan keuangan dan aset perusahaan dengan baik	1. Meningkatkan jumlah dan menyediakan modal kerja perusahaan. 2. Meningkatkan jumlah investasi untuk menunjang proses bisnis dan perkembangan perusahaan. 3. Mengoptimalkan operasional

		g dan kontrol proses bisnis yang terjadi.		dan memonitoring kinerja perusahaan.
--	--	---	--	--------------------------------------

Tabel 4.10 Tujuan Strategis *Stakeholder Customer*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<b>Tujuan strategis</b>	
			<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b><i>Customer</i></b> <b>(pelanggan)</b>	1. Tepat waktu mendapatkan pesanan. 2. Ketetapan waktu dalam penanganan keluhan yang cepat dan tepat 3. Konsistensi produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik.	1. Membayar tagihan pemesanan tepat waktu. 2. Peningkatan jumlah pemesanan produk	1. Meningkatkan ketepatan waktu dalam setiap pengiriman pesanan 2. Meningkatkan waktu respon keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat 3. Meminimalkan tingkat kecacatan produk dan menerapkan <i>quality control</i> pada produk	1. Mengutamakan pembayaran tagihan dan pesanan tepat waktu 2. Menjaga dan meningkatkan jumlah produk berkualitas baik

Tabel 4.11 Tujuan Strategis *Stakeholder Supplier*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<b>Tujuan strategis</b>	
			<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b><i>Supplier</i></b> <b>(pemasok)</b>	1. Pembayaran pesanan tepat waktu	1. Menyediakan <i>packaging</i>	1. Meminimalisirkan jumlah keterlambatan	1. Meningkatkan tindakan <i>quality</i>

	2. Peningkatan jumlah pesanan	yang sesuai standart perusahaan 2. Pengiriman pesanan yang tepat waktu.	pembayaran pesanan 2. Meningkatkan jumlah pesanan	<i>control</i> pada setiap produk 2. Meningkatkan ketepatan waktu dalam pengiriman <i>packaging</i> .
--	-------------------------------	--	--	--

Tabel 4.12 Tujuan Strategis *Stakeholder Employee*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	Tujuan strategis	
			<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b>Employee (tenaga kerja)</b>	1. Adanya penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir 2. Adanya sistem gaji yang sesuai standar dan tepat waktu 3. Adanya jaminan sosial tenaga kerja untuk karyawan.	1. Mengoptimalkan kinerja serta etos kerja yang tinggi. 2. Kedisiplinan dalam melakukan semua aspek pekerjaan.	1. Memberikan penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir 2. Memperbaiki sistem gaji sesuai standar dan ketepatan waktu 3. Memberikan jaminan sosial tenaga kerja untuk karyawan	1. Meningkatkan kinerja dan etos kerja yang tinggi 2. Meningkatkan kedisiplinan dalam melakukan semua aspek pekerjaan

Tabel 4.13 Tujuan Strategis *Stakeholder Pemerintah dan masyarakat*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<b>Tujuan strategis</b>	
			<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
<b><i>Pemerintah dan masyarakat</i></b>	1. Pemberian lapangan kerja untuk masyarakat sekitar	1. Adanya kerja sama dengan masyarakat sebagai	1. Membuka lapangan kerja untuk masyarakat sekitar	1. Meningkatkan kerja sama dengan masyarakat
	2. Pertumbuhan perekonomian dan pendapatan daerah	2. Adanya tenaga kerja di perusahaan perlindungan hukum dalam menjalankan bisnis usaha.	2. Meningkatkan perekonomian dan pendapatan daerah	2. Memberikan perlindungan hukum dalam menjalankan bisnis usaha



#### 4.3.3.2 Penentuan Proses Dan Kapabilitas Perusahaan Pengolahan Teh PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari

1. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan pertumbuhan profit perusahaan secara berkelanjutan

Meningkatkan keuntungan perusahaan dengan cara memproduksi dan menjual produk sebanyak mungkin dengan harga produk yang dihasilkan secara kompetitif, kepada *customer* perusahaan dan mengontrol secara berkala perkembangan yang terjadi pada perusahaan.

2. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan keamanan keuangan dan aset perusahaan dengan baik sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Meningkatkan keamanan aset-aset perusahaan dengan terus melakukan evaluasi secara berkala serta meningkatkan sistem keamanan keuangan perusahaan, yang bertujuan untuk memberikan kepercayaan kepada investor yaitu pemerintah sebagai bagian dari kementerian BUMN.

3. Proses dan kapabilitas untuk *objective* Meningkatkan jumlah dan menyediakan modal kerja perusahaan.

Menarik minat investor dengan memberikan gagasan atau tawaran keuntungan yang kompetitif, gagasan atau tawaran tersebut dapat membuat investor dalam hal ini pemerintah memberikan modal yang lebih guna mewujudkan gagasan tersebut.

4. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan investasi untuk menunjang proses bisnis dan perkembangan perusahaan

Meningkatkan investasi investor dapat dilakukan dengan meningkatkan penjualan, menguasai pangsa pasar sehingga investor tertarik untuk memberikan modal investasi yang lebih kepada perusahaan guna menunjang proses bisnis yang lebih baik.

5. Proses dan kapabilitas untuk *objective* mengoptimalkan operasional dan memonitoring kinerja perusahaan

Mengoptimalkan operasional dan memonitoring kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan cara melakukan pengawasan setiap proses bisnis yang terjadi pada perusahaan dengan pedoman penilaian kinerja perusahaan menurut penilaian pemerintah selaku investor.

6. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan ketepatan waktu dalam setiap pengiriman pesanan

Meningkatkan ketepatan waktu pemesanan yang masih sering mengalami keterlambatan, agar membuat kesepakatan jadwal serta berusaha selalu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan waktu pemesanannya

7. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan respon keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat

Meningkatkan respon keluhan dengan cepat dan tepat dengan melakukan perbaikan sistem komunikasi, menanggapi setiap keluhan yang diterima oleh perusahaan dengan ramah, sopan dan interaktif, serta memberikan tanggapan pelayanan keluhan dengan tepat.

8. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meminimalkan tingkat kecacatan produk dan menerapkan *quality control* pada produk

Melakukan seleksi tenaga kerja produksi yang kompeten untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Lalu, melakukan seleksi kualitas pada setiap daun teh yang akan digunakan dalam proses produksi. Adanya pemeliharaan mesin produksi yang baik juga dapat mempengaruhi hasil produk yang berkualitas.

9. Proses dan kapabilitas untuk *objective* mengutamakan pembayaran tagihan dan pesanan tepat waktu

Membuat kesepakatan pembayaran tertulis maupun tidak tertulis dari kedua belah pihak yaitu customer dengan pihak perusahaan untuk

menghindari adanya keterlambatan pembayaran yang dapat merugikan pihak perusahaan.

10. Proses dan kapabilitas untuk *objective* menjaga dan meningkatkan jumlah produk berkualitas baik.

Memilih bahan baku yaitu daun teh yang memiliki standart kualitas tinggi guna menunjang tingkat berkualitasnya hasil produksi. Melakukan seleksi tenaga kerja produksi yang kompeten untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Pemeliharaan mesin produksi yang baik juga dapat mempengaruhi hasil produk yang berkualitas

11. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meminimalisirkan jumlah keterlambatan pembayaran

Membuat kesepakatan pembayaran tertulis pada kedua belah pihak yang terlibat untuk menghindari adanya keterlambatan pembayaran yang dapat merugikan pihak perusahaan, penggunaan sanksi sesuai kesepakatan bersama

12. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan jumlah pesanan packaging

Meningkatkan jumlah produksi teh dapat menunjang peningkatan jumlah pesanan packaging pada supplier.

13. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan tindakan *quality control* pada produk

Pembentukan departemen *quality control* yang dapat berkoordinasi dengan baik terhadap perusahaan pengolahan teh, untuk meminimalkan *packaging* yang tidak memenuhi standart yang dipesan oleh *customer*.

14. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan ketepatan waktu pengiriman *packaging*.

Perusahaan membuat kesepakatan kepada pihak *supplier* agar tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman *packaging* yang dapat merugikan

perusahaan, dengan melakukan pembayaran tepat waktu oleh pihak perusahaan kepada *supplier*, pemberian sanksi sesuai kesepakatan.

15. Proses dan kapabilitas untuk *objective* Memberikan penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir

Memberikan lingkungan kerja yang nyaman kepada tenaga kerja agar dapat meningkatkan produktivitas. Penghargaan yang diberikan pada tenaga kerja berprestasi menjadi motivasi bagi mereka dan juga bertujuan untuk memberikan sebuah semangat baru kepada karyawan dalam bekerja.

16. Proses dan kapabilitas untuk *objective* memperbaiki sistem gaji sesuai standar dan ketepatan waktu

Karyawan berhak mendapatkan perlakuan adil dari perusahaan dengan memberikan gaji sesuai standart pemerintah yang berlaku sehingga memberikan kenyamanan dan pengakuan atau merasa dihargai dalam melakukan kerja.

17. Proses dan kapabilitas untuk *objective* memberikan jaminan sosial tenaga kerja untuk karyawan

Memberikan hak kepada karyawan dalam penggunaan anggaran kesehatan sesuai dengan ketentuan yang telah diberlakukan dengan seadil mungkin dan juga ada anggaran untuk karyawan yang sakit saat bekerja. Dan mempermudah karyawan dalam menggunakan anggaran kesehatan sesuai kebutuhannya.

18. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan kinerja dan etos kerja yang tinggi

Memberikan semangat serta dorongan motivasi untuk tetap menjaga semangat melakukan pekerjaan kepada karyawan dengan memberikan kenyamanan dan segala kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan

19. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan kedisiplinan dalam melakukan semua aspek pekerjaan

Memberikan sanksi kedisiplinan kepada karyawan yang tidak disiplin, kemudian memberikan penghargaan kepada karyawan yang menjunjung tinggi kedisiplinan.

20. Proses dan kapabilitas untuk *objective* membuka lapangan kerja untuk masyarakat sekitar

Memberikan kesempatan kepada masyarakat sekitar perusahaan untuk ambil bagian bekerja diperusahaan sesuai dengan standart dan ketentuan perusahaan.

21. Proses dan kapabilitas untuk *objective* meningkatkan kerja sama dengan masyarakat sebagai tenaga kerja di perusahaan

Membangun hubungan baik yang dilakukan perusahaan pengolahan teh dengan masyarakat sekitar akan menjadi salah satu cara untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan seperti keamanan perusahaan dan lainnya.

22. Proses dan kapabilitas untuk meningkatkan perekonomian dan pendapatan daerah

Perusahaan pengolahan teh PTPN setiap tahun memberikan pajak kepada pemerintah dan memberikan bantuan dana kepada desa sebagai bentuk kerjasama dan perlindungan kepada perusahaan.

23. Proses dan kapabilitas untuk memberikan perlindungan hukum dalam menjalankan bisnis usaha

Perusahaan melakukan proses izin usaha kepada pemerintah setempat sebelum mendirikan perusahaan dan meminta keterangan dan perlindungan hukum untuk proses produksi perusahaan.

#### **4.3.3.3 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)**

Setelah menentukan strategi, proses dan kapabilitas kemudian melakukan identifikasi *key performance indicator* atau KPI yang akan diukur atau dihitung. KPI dapat diperoleh dari hasil wawancara terhadap responden perusahaan kemudian KPI tersebut diverifikasi selanjutnya dilakukan pembobotan menggunakan *analytical*

*hierarchy process* atau AHP, KPI juga dapat mengukur tingkat performansi Perusahaan pengolahan teh PTPN XII. KPI yang telah dibuat harus sudah disetujui oleh perusahaan. Adapun hasil dari identifikasi KPI yang telah ditentukan:

Tabel 4.14 penentuan KPI *Stakeholder Investor*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b><i>Investor</i></b> <b>(penanam saham)</b>	1. Meningkatkan pertumbuhan profit perusahaan secara berkelanjutan 2. Meningkatkan keamanan keuangan dan aset perusahaan dengan baik	1. Meningkatkan jumlah dan menyediakan modal kerja perusahaan 2. Meningkatkan jumlah investasi untuk menunjang proses bisnis dan perkembangan perusahaan 3. Mengoptimalkan operasional dan memonitoring kinerja perusahaan.	1. Prosentase pertumbuhan pendapatan dan profit perusahaan. 2. Jumlah modal kerja yang diberikan kepada perusahaan 3. Prosentase laba yang dibagi kepada investor 4. Prosentase investasi yang diberikan guna mengembangkan perusahaan 5. Prosentase tingkat kinerja operasional perusahaan

Tabel 4.15 penentuan KPI *Stakeholder customer*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	

<b>Customer (pelanggan)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan ketepatan waktu dalam setiap pengiriman pesanan</li> <li>2. Meningkatkan respon keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat</li> <li>3. Meminimalkan tingkat kecacatan dan menerapkan <i>quality control</i> pada produk.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengutamakan pembayaran tagihan dan pesanan tepat waktu</li> <li>2. Menjaga dan meningkatkan jumlah produk berkualitas baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jumlah keterlambatan pengiriman pesanan produk perusahaan</li> <li>7. Prosentase produk yang memiliki kualitas baik</li> <li>8. jumlah keluhan yang dapat terselesaikan</li> <li>9. Prosentase kecacatan produk.</li> <li>10. Prosentase pembayaran tagihan pemesanan tepat waktu</li> </ol>
---------------------------------	--	--	--

Tabel 4.16 penentuan KPI Stakeholder supplier

<b>Stakeholder</b>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<b>Satisfaction</b>	<b>Contribution</b>	
<b>Supplier (pemasok)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meminimalisirkan jumlah keterlambatan pembayaran.</li> <li>2. Meningkatkan jumlah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan tindakan <i>quality control</i> pada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Jumlah pembayaran pesanan yang tepat waktu.</li> <li>12. Jumlah pesanan</li> </ol>

	pesanan dengan meningkatkan jumlah produksi	setiap produk 2. Meningkatkan ketepatan waktu dalam pengiriman packaging	packaging 13. Jumlah kecacatan produk packaging 14. Jumlah keterlambatan pengiriman barang oleh supplier
--	---	---	--

Tabel 4.17 penentuan KPI *Stakeholder employee*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b>Employee (tenaga kerja)</b>	1. Memberikan penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir 2. Memperbaiki sistem gaji sesuai standar dan ketepatan waktu 3. Memberikan jaminan sosial tenaga kerja untuk karyawan	1. Meningkatkan kinerja dan etos kerja yang tinggi 2. Meningkatkan Kedisiplinan dalam melakukan semua aspek pekerjaan	15. Jumlah penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir dari perusahaan 16. Prosentase pembayaran gaji atau upah sesuai dengan standart ditetapkan 17. Prosentase cuti dan liburan yang sesuai dan cukup 18. Jumlah peningkatan Jaminan sosial tenaga kerja 19. Prosentase kehadiran karyawan yang tepat

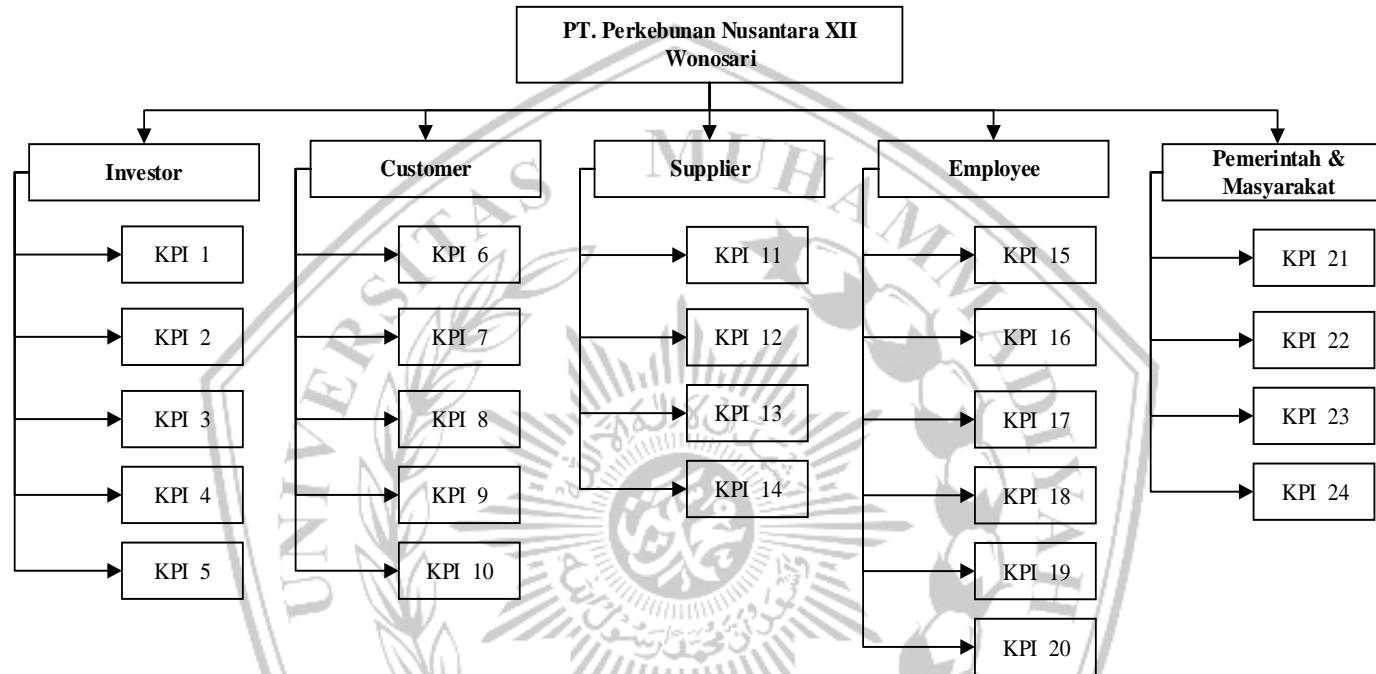


			waktu
			20. Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi

Tabel 4.18 penentuan KPI *Stakeholder* pemerintah dan masyarakat

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b><i>Pemerintah dan masyarakat</i></b>	1. Membuka lapangan kerja untuk masyarakat sekitar 2. Meningkatkan perekonomian dan pendapatan daerah	1. Meningkatkan kerja sama dengan masyarakat sebagai tenaga kerja di perusahaan 2. Memberikan perlindungan hukum dalam menjalankan bisnis usaha	21. Jumlah lapangan kerja yang untuk masyarakat sekitar 22. Prosentase pajak yang diberikan kepada daerah 23. Prosentase tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan yang diterima. 24. Jumlah peraturan perusahaan yang dilaksanakan

#### 4.3.3.4 Struktur Hierarki Key Performance Indicator (KPI) Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Hierarki Key Performance Indicator (KPI)

Dari gambar 4.2 diatas dapat diketahui bahwa terdapat 24 KPI yang terdiri dari 5 KPI *stakeholder investor*, 5 KPI *stakeholder customer*, 4 KPI *stakeholder supplier*, 6 KPI *stakeholder employee* dan 4 KPI *stakeholder pemerintah dan masyarakat*. Dan, dari masing-masing KPI akan dilakukan pembobotan sehingga dapat diketahui tingkat kepentingan dari masing-masing KPI. KPI yang dibobot harus memiliki nilai konsistensi dibawah 0.1, dimana nilai konsistensi digunakan untuk menjaga konsistensi perspektif responden.

#### 4.3.3.5 Verifikasi KPI *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah KPI telah ditentukan selanjutnya dilakukan verifikasi KPI. KPI yang sudah diverifikasi oleh perusahaan selanjutnya akan dilakukan pembobotan untuk mengukur tingkat performansi. KPI yang telah dibuat harus sudah disetujui oleh perusahaan. Adapun hasil dari verifikasi KPI dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.19 Verifikasi KPI *Stakeholder Investor*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b><i>Key Performance Indicator</i> (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b><i>Investor</i> (penanam saham)</b>	1. Meningkatkan pertumbuhan profit perusahaan secara berkelanjutan 2. Meningkatkan keamanan keuangan dan aset perusahaan dengan baik	1. Meningkatkan jumlah dan menyediakan modal kerja perusahaan 2. Meningkatkan jumlah investasi untuk menunjang proses bisnis dan perkembangan perusahaan 3. Mengoptimalkan operasional dan memonitoring kinerja perusahaan.	1. Prosentase pertumbuhan pendapatan dan profit perusahaan. 2. Jumlah modal kerja yang diberikan kepada perusahaan 3. Prosentase laba yang dibagi kepada investor 4. Prosentase investasi yang diberikan guna mengembangkan perusahaan 5. Tingkat kesehatan kinerja operasional perusahaan

Tabel 4.20 Verifikasi KPI *Stakeholder customer*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b><i>Key Performance Indicator</i> (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b><i>Customer</i> (pelanggan)</b>	1. Meningkatkan ketepatan waktu	1. Mengutamakan pembayaran	6. Jumlah keterlambatan pengiriman pesanan

	dalam setiap pengiriman pesanan	tagihan dan pesanan tepat waktu	produk perusahaan
	2. Meningkatkan respon keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat	2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk	7. Prosentase produk yang memiliki kualitas baik
	3. Meminimalkan tingkat kecacatan dan menerapkan <i>quality control</i> produk	3. Meningkatkan layanan informasi yang cepat dan tanggap	8. jumlah keluhan yang dapat terselesaikan
			9. Prosentase kecacatan produk.
			10. Prosentase pembayaran tagihan pemesanan tepat waktu

Tabel 4.21 Verifikasi KPI *Stakeholder supplier*

<b>Stakeholder</b>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<b>Satisfaction</b>	<b>Contribution</b>	
<b>Supplier (pemasok)</b>	1. Meminimalisirkan jumlah keterlambatan pembayaran. 2. Meningkatkan jumlah pesanan dengan cara meningkatkan jumlah produksi teh	1. Meningkatkan tindakan <i>quality control</i> pada setiap produk 2. Meningkatkan ketepatan waktu dalam pengiriman packaging	11. Jumlah pembayaran pesanan yang tepat waktu 12. Jumlah pesanan packaging 13. Jumlah kecacatan produk packaging 14. Jumlah keterlambatan pengiriman barang oleh supplier

Tabel 4.22 Verifikasi KPI *Stakeholder employee*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b>Employee (tenaga kerja)</b>	1. Memberikan penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir 2. Memperbaiki sistem gaji sesuai standar dan ketepatan waktu 3. Memberikan jaminan sosial tenaga kerja untuk karyawan	1. Meningkatkan kinerja dan etos kerja yang tinggi 2. Meningkatkan Kedisiplinan dalam melakukan semua aspek pekerjaan	15. Jumlah penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir dari perusahaan 16. Prosentase pembayaran gaji atau upah sesuai dengan standart ditetapkan 17. Prosentase cuti dan liburan yang sesuai dan cukup 18. Jumlah peningkatan Jaminan sosial tenaga kerja 19. Prosentase kehadiran karyawan yang tepat waktu 20. Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi

Tabel 4.23 Verifikasi KPI *Stakeholder pemerintah dan masyarakat*

<i>Stakeholder</i>	<b>Tujuan strategis</b>		<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>
	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	
<b>Pemerintah dan masyarakat</b>	1. Membuka lapangan kerja untuk	1. Meningkatkan kerja sama dengan	21. Jumlah lapangan kerja yang untuk masyarakat sekitar

	masyarakat sekitar	masyarakat sebagai tenaga kerja di perusahaan	22. Prosentase pajak yang diberikan kepada daerah
	2. Meningkatkan perekonomian dan pendapatan daerah	2. Memberikan perlindungan hukum dalam menjalankan bisnis usaha	23. Prosentase tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan yang diterima.
			24. Jumlah peraturan perusahaan yang dilaksanakan

#### 4.3.4. Pembobotan Dengan Menggunakan AHP

Kuesioner I yaitu penilaian tingkat kepentingan tiap elemen KPI yang mempengaruhi kinerja, bertujuan untuk menentukan prioritas dan bobot dari setiap elemen KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Oleh karena itu kuesioner disebarkan pada beberapa ahli yang dianggap mampu dan mengetahui kondisi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4.24 Bobot setiap *stakeholder* perusahaan

Stakeholder	Bobot	Nilai rasio konsistensi
<i>Investor</i>	0.378	0.01
<i>Customer</i>	0.217	
<i>Supplier</i>	0.201	
<i>Employee</i>	0.123	
Pemerintah dan masyarakat	0.081	

Berdasarkan tabel 4.23 dapat diketahui bahwa *stakeholder investor* memiliki nilai kepentingan yang paling besar dibandingkan dengan *stakeholder* lainya di perusahaan PTPN XII, selanjutnya nilai kepentingan diikuti oleh *stakeholder customer*, *stakeholder supplier*, *stakeholder employee* dan *stakeholder pemerintah*

dan masyarakat. Dari tabel 4.23 diketahui juga bahwa perusahaan harus memprioritaskan *stakeholder customer* karena memiliki pengaruh yang tinggi terhadap pencapaian target kinerja yang diinginkan perusahaan tanpa mempengaruhi kepentingan yang lain.

Konsistensi nilai rasio harus diperhatikan dalam pembobotan AHP. Nilai konsistensi rasio harus kurang dari 10% atau 0.1. Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai konsistensi rasio sebesar 0.01 yang artinya nilainya konsisten. Apabila nilai konsistensi rasio lebih dari 0.1 maka harus dilakukan penyebaran kuesioner ulang dan dilakukan pembobotan ulang sampai nilai rasio menjadi konsisten. Sebelum dilakukan pembobotan antar KPI dilakukan pembobotan antar *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, sebagai berikut:

Tabel 4.25 Penentuan bobot KPI *Stakeholder Investor*

KPI	Kriteria	Bobot (1)	Normalisasi	Inconsistency Ratio
1	Prosentase pertumbuhan pendapatan dan profit perusahaan.	0.362	0.1368	0.03
2	Jumlah modal kerja yang diberikan kepada perusahaan	0.126	0.0476	
3	Prosentase laba yang dibagi kepada investor	0.238	0.0899	
4	Prosentase investasi yang diberikan guna mengembangkan perusahaan	0.095	0.0359	
5	Tingkat kesehatan kinerja operasional perusahaan	0.179	0.0677	

Tabel 4.26 Penentuan bobot KPI *Stakeholder Customer*

KPI	Kriteria	Bobot (1)	Normalisasi	Inconsistency Ratio
6	Jumlah keterlambatan pengiriman pesanan produk perusahaan	0.168	0.0364	0.02
7	Prosentase produk yang memiliki kualitas baik	0.345	0.0748	
8	Jumlah keluhan yang dapat terselesaikan	0.107	0.0232	
9	Prosentase kecacatan produk.	0.312	0.0677	
10	Prosentase pembayaran tagihan pemesanan tepat waktu	0.067	0.0145	

Tabel 4.27 Penentuan bobot KPI *Stakeholder Supplier*

KPI	Kriteria	Bobot (1)	Normalisasi	Inconsistency Ratio
11	Jumlah pembayaran pesanan yang tepat waktu	0.448	0.09	0.03
12	Jumlah pesanan packaging	0.283	0.0569	
13	Jumlah kecacatan produk packaging	0.164	0.0329	
14	Jumlah keterlambatan pengiriman barang oleh supplier	0.106	0.0213	



Tabel 4.28 Penentuan bobot KPI *Stakeholder Employee*

KPI	Kriteria	Bobot (1)	Normalisasi	Inconsistency Ratio
15	Jumlah penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir dari perusahaan	0.164	0.02	0.05
16	Prosentase pembayaran gaji atau upah sesuai dengan standart ditetapkan	0.378	0.0464	
17	Prosentase cuti dan liburan yang sesuai dan cukup	0.102	0.0125	
18	Jumlah peningkatan Jaminan sosial tenaga kerja	0.239	0.0293	
19	Prosentase kehadiran karyawan yang tepat waktu	0.053	0.0065	
20	Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi	0.064	0.0078	

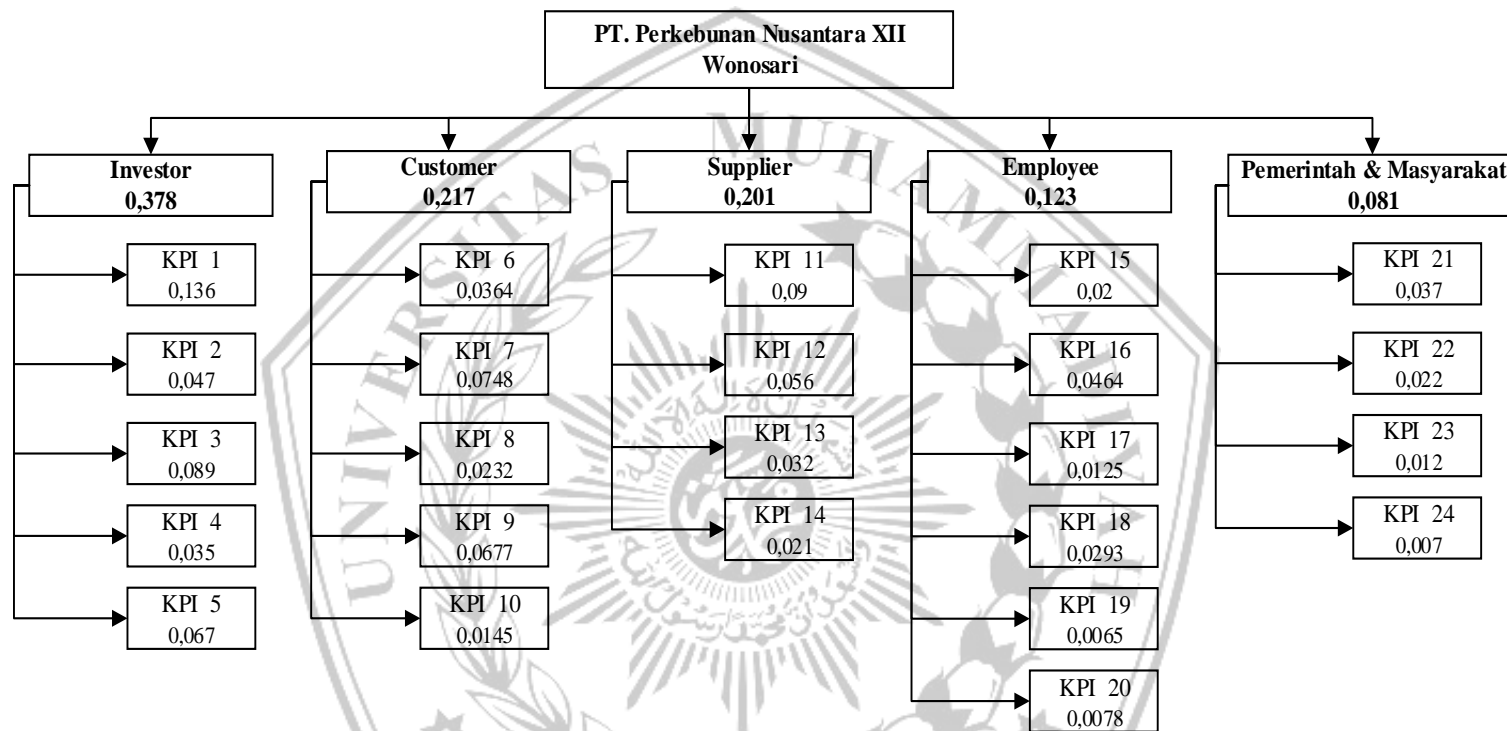
Tabel 4.29 Penentuan KPI bobot *Stakeholder pemerintah dan masyarakat*

KPI	Kriteria	Bobot (1)	Normalisasi	Inconsistency Ratio
21	Jumlah lapangan kerja yang untuk masyarakat sekitar	0.467	0.0378	0.01
22	Prosentase pajak yang diberikan kepada daerah	0.277	0.0224	
23	Prosentase tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan yang diterima.	0.160	0.0129	
24	Jumlah peraturan perusahaan yang dilaksanakan	0.095	0.0076	

Normalisasi KPI = Jumlah total bobot normalisasi seluruh KPI  
= KPI 1 + ... + KPI 24  
= 1



#### 4.3.4.1 Hierarki dan bobot KPI pada PTPN XII Wonosari



Gambar 4.3 Hirarki dan Bobot KPI PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari.

Dari gambar 4.3 diatas diketahui bahwa bobot terbesar dari *stakeholder investor* yaitu KPI 1 sebesar 0.136, untuk *stakeholder customer* yaitu KPI 7 sebesar 0.074, untuk *stakeholder supplier* yaitu KPI 11 sebesar 0.09, untuk *stakeholder employee* yaitu KPI 16 sebesar 0.046 dan untuk *stakeholder pemerintah dan masyarakat* yaitu KPI 21 sebesar 0.21.

#### 4.3.5. Data Pencapaian Perusahaan

Metode Objective Matrix adalah metode *score* yang melibatkan hasil dari pembobotan dari hasil AHP sebelumnya yang telah dilakukan dari masing-masing KPI yang telah ditentukan. *System scoring* digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target dari masing-masing KPI. Pada metode OMAX juga dilengkapi dengan metode *traffic light system* sebagai *tool* untuk menganalisa. *Scoring system* dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target dari masing-masing KPI.

##### 1. Data Pencapaian Perusahaan untuk Nilai KPI *Stakeholder Satisfaction Dan Stakeholder Contribution*

Data pencapaian perusahaan dilihat dari tahun sebelumnya dimana digolongkan menjadi 4 periode. Data pencapaian perusahaan digunakan sebagai acuan dalam perhitungan dengan metode *objectives matrix* (OMAX). Data pencapaian perusahaan untuk Nilai KPI sebagai berikut:

Tabel 4.30 Data pencapaian *stakeholder investor*

KPI	Keterangan	Periode				Ket
		2016	2017	2018	2019	
1	Prosentase pertumbuhan pendapatan dan profit perusahaan.	2.3%	2.5%	2%	2.9%	GB
2	Jumlah modal kerja yang diberikan kepada perusahaan	2.2M	2.3M	2.3M	2.4M	NB
3	Prosentase laba yang dibagi kepada investor	50%	49.5%	50%	49%	GB
4	Prosentase investasi yang diberikan guna mengembangkan perusahaan	2.5%	2.5%	3%	3%	NB
5	tingkat kesehatan kineja perusahaan	85	80	84	95	NB

Tabel 4.31 Data pencapaian *stakeholder customer*

KPI	Keterangan	Periode				Ket
		2016	2017	2018	2019	
6	Jumlah keterlambatan pengiriman pesanan produk perusahaan	3	1	0	2	SB
7	Prosentase produk yang memiliki kualitas baik	97%	97.5%	98%	99%	GB
8	jumlah keluhan yang dapat terselesaikan	4	3	2	2	GB
9	Prosentase kecacatan produk.	3%	1%	2%	1%	SB
10	Prosentase pembayaran tagihan pemesanan tepat waktu	99%	98.5%	99%	99.5%	GB

Tabel 4.32 Data pencapaian *stakeholder supplier*

KPI	Keterangan	Periode				Ket
		2016	2017	2018	2019	
11	Jumlah pembayaran pesanan yang tepat waktu	12	11	10	12	GB
12	Jumlah pesanan packaging	14000	13000	13500	13500	GB
13	Jumlah kecacatan produk packaging	2	1	1	0	SB
14	Jumlah keterlambatan pengiriman barang oleh supplier	3	2	3	1	SB

Tabel 4.33 Data pencapaian *stakeholder employee*

KPI	Keterangan	Periode				Ket
		2016	2017	2018	2019	
15	Jumlah penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir dari perusahaan	3	4	2	5	GB
16	Prosentase pembayaran gaji atau upah sesuai dengan standart ditetapkan	79%	87%	85%	85%	NB
17	Prosentase cuti dan liburan yang sesuai dan cukup	12.5%	12.5%	12 %	12.5%	NB
18	Jumlah peningkatan Jaminan sosial tenaga kerja	20	18	22	20	GB
19	Prosentase kehadiran karyawan yang tepat waktu	94%	96%	97%	98%	GB
20	Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi	2	1	1	1	SB

Tabel 4.34 Data pencapaian *stakeholder pemerintah dan masyarakat*

KPI	Keterangan	Periode				Ket
		2016	2017	2018	2019	
21	Jumlah lapangan kerja yang untuk masyarakat sekitar	20	16	18	24	GB
22	Prosentase pajak yang diberikan kepada daerah	90%	90%	95%	99%	GB
23	Prosentase tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan yang diterima.	40%	45%	50%	65%	GB
24	Jumlah peraturan perusahaan yang dilaksanakan	7	8	9	10	GB

**Keterangan :**

GB = *The Greater is Better* (Semakin Besar Semakin Baik)

SB = *The smaller is Better* (Semakin Kecil Semakin Baik)

NB = *Nominal is Better* (Semakin Mendekati Nominal Semakin Baik)

**2. Pengelompokan Data Skala OMAX**

Pada pengelompokan data skala *objective matrix*, data yang digunakan dihitung dari data triwulan sebelum tahun 2019 atau bisa disebut menggunakan data dari tahun 2016, 2017 dan 2018. Dan untuk data tahun 2019 dijadikan sebagai data pencapaian atau data bandingan dari data sebelumnya. Untuk data target diambil atau diberikan oleh perusahaan yang didapatkan dari data-data historis perusahaan atau ketetapan-ketepatan yang diberikan oleh *stakeholders* yang terlibat pada proses bisnis.

Tabel 4.35 ukuran skala OMAX untuk *stakeholder investor*

KPI	Keterangan	Satuan	Terendah	Rata-rata	Pencapaian	Target
1	Prosentase pertumbuhan pendapatan dan profit perusahaan.	%	2%	2.27%	2.9%	3%
2	Jumlah modal kerja yang diberikan kepada perusahaan	M	2.2	2.27	2.45	2.5
3	Prosentase laba yang dibagi kepada investor	%	50%	49%	49%	50%
4	Prosentase investasi yang diberikan guna mengembangkan perusahaan	%	2.5%	2.7%	3%	3%
5	Tingkat kesehatan kinerja perusahaan		85	84	95	95

Tabel 4.36 ukuran skala OMAX untuk *stakeholder customer*

KPI	Keterangan	Satuan	Terendah	Rata-rata	Pencapaian	Target
6	Jumlah keterlambatan pengiriman pesanan produk perusahaan	Kali	0	1.3	2	0
7	Prosentase produk yang memiliki kualitas baik	%	97%	97.5%	99%	100%
8	Jumlah keluhan yang dapat terselesaikan	Kali	2	3	2	0
9	Prosentase kecacatan produk.	%	1%	2%	1%	0%
10	Prosentase pembayaran tagihan pemesanan tepat waktu	%	99%	99.2%	99.5%	100%

Tabel 4.37 ukuran skala OMAX untuk *stakeholder supplier*

KPI	Keterangan	Satuan	Terendah	Rata-rata	Pencapaian	Target
11	Jumlah pembayaran pesanan yang tepat waktu	Kali	10	11	12	12
12	Jumlah pesanan packaging	Ribu	13000	13500	12000	15000
13	Jumlah kecacatan produk packaging	Kali	1	1.4	0	0
14	Jumlah keterlambatan pengiriman barang oleh supplier	Kali	0	2.7	1	0



Tabel 4.38 ukuran skala OMAX untuk *stakeholder employee*

KPI	Keterangan	Satuan	Terendah	Rata-rata	Pencapaian	Target
15	Jumlah penghargaan dan pengakuan kerja atau jenjang karir dari perusahaan	Kali	2	3	5	5
16	Prosentase pembayaran gaji atau upah sesuai dengan standart ditetapkan	%	79%	84%	85%	100%
17	Prosentase cuti dan liburan yang sesuai dan cukup	%	12%	12.3 %	12.5%	12.5%
18	Jumlah peningkatan Jaminan sosial tenaga kerja	Kali	18	20	20	25
19	Prosentase kehadiran karyawan yang tepat waktu	%	94%	95%	98%	100%
20	Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi	Kali	0	1	1	0

Tabel 4.39 ukuran skala OMAX untuk *stakeholder* pemerintah dan masyarakat

KPI	Keterangan	Satuan	Terendah	Rata-rata	Pencapaian	Target
21	Jumlah lapangan kerja yang untuk masyarakat sekitar	Unit	16	18	24	25
22	Prosentase pajak yang diberikan kepada daerah	%	90%	92%	99%	100%
23	Prosentase tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan yang diterima.	%	40%	45%	65%	75%
24	Jumlah peraturan perusahaan yang dilaksanakan	Skala	7	8	10	11

#### 4.3.6. Pengukuran Kinerja Dengan Metode OMAX

Hasil pengukuran kinerja perusahaan yang diperoleh dari pengolahan dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.40 Tabel OMAX *stakeholder investor*

	KPI	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5
Pencapaian		2.9	2.45	49	3	95
Target	10	3	2.5	50	3	95
	9	2.90	2.47	50.0	3	93.4
	8	2.79	2.43	49.9	2.9	91.9
	7	2.69	2.40	49.9	2.9	90.3
	6	2.58	2.37	49.9	2.8	88.7
	5	2.48	2.34	49.9	2.8	87.1
	4	2.37	2.30	49.8	2.7	85.6
Rata-rata	3	2.27	2.27	49.8	2.7	84
	2	2.18	2.25	49.5	2.6	84.3
	1	2.09	2.22	49.3	2.6	84.7
Terendah	0	2	2.2	49	2.5	85
Skor		9	9	0	10	10
Bobot		0.136	0.047	0.089	0.035	0.067
Nilai		1.231	0.423	0	0.35	0.067
Pencapaian Kinerja <i>Stakeholder Investor</i>						2.071

Tabel 4.41 Tabel OMAX *Stakeholder customer*

	KPI	KPI 6	KPI 7	KPI	KPI 9	KPI 10
Pencapaian		2	99	2	1	99.5
Target	10	0	100	0	0	100
	9	0.19	99.64	0.4	0.3	99.9
	8	0.37	99.29	0.9	0.6	99.8
	7	0.56	98.93	1.3	0.9	99.7
	6	0.74	95.57	1.7	1.1	99.5
	5	0.93	98.21	2.1	1.4	99.4
	4	1.11	97.86	2.6	1.7	99.3
Rata-rata	3	1.3	97.5	3	2	99.2
	2	0.87	97.3	2.7	1.7	99.1
	1	0.43	97.2	2.3	1.3	99.07
Terendah	0	0	97	2	1	99
Skor		3	8	5	7	6
Bobot		0.036	0.074	0.023	0.067	0.014
Nilai		0.108	0.59	0.12	0.47	0.084
Pencapaian Kinerja <i>Stakeholder Customer</i>						1.372

Tabel 4.42 Tabel OMAX *Stakeholder supplier*

	KPI	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 14
Pencapaian		12	13500	0	1
Target	10	12	15000	0	0
	9	11.9	14786	0.2	0.3
	8	11.7	14571	0.4	0.8
	7	11.6	14357	0.6	1.2
	6	11.4	14143	0.8	1.5
	5	11.3	13929	1.0	1.9
	4	11.1	13714	1.2	2.3
Rata-rata	3	11	13500	1.4	2.7
	2	10.7	13333	1.8	1.8
	1	10.3	13167	1.2	0.9
Terendah	0	10	13000	1	0
Skor		10	3	10	8
Bobot		0.09	0.056	0.032	0.021
Nilai		0.9	0.168	0.32	0.168
Pencapaian Kinerja <i>Stakeholder supplier</i>					1.556

Tabel 4.43 Tabel OMAX KPI *Stakeholder employee*

	KPI	KPI 15	KPI 16	KPI 17	KPI 18	KPI 19	KPI 20
Pencapaian		5	85	12.5	20	98	1
Target	10	5	100	12.5	25	100	0
	9	4.7	97	12.5	24.3	99.3	0.1
	8	4.4	95	12.4	23.6	98.6	0.3

	7	4.1	93	12.4	22.9	97.9	0.4
	6	3.9	90	12.4	22.1	97.1	0.6
	5	3.6	88	12.4	21.4	96.4	0.7
	4	3.3	86	12.3	20.7	95.7	0.9
Rata-rata	3	3	84	12.3	20	95	1
	2	2.8	82	12.2	19.3	94.8	0.7
	1	2.3	80	12.1	18.7	94.3	0.3
Terendah	0	2	79	12	18	94	0
Skor		10	3	10	3	7	3
Bobot		0.02	0.046	0.012	0.029	0.006	0.007
Nilai		0,2	0.138	0.12	0.087	0.042	0.021
Pencapaian Kinerja Stakeholder Employee							0.608

Tabel 4.44 Tabel OMAX KPI Stakeholder pemerintah dan masyarakat

	KPI	KPI 21	KPI 22	KPI 23	KPI 24
Pencapaian		24	99	65	10
Target	10	25	100	75	11
	9	24	99	70	10.6
	8	23	98	66	10.1
	7	22	97	62	9.7
	6	21	95	57	9.3
	5	20	94	53	8.9
	4	19	93	49	8.4
Rata-rata	3	18	92	45	8
	2	17	91.3	43	7.7
	1	16.7	90.07	41	7.3

Terendah	0	16	90	40	7
Skor		9	9	8	8
Bobot		0.037	0.022	0.012	0.007
Nilai		0.33	0.198	0.096	0.056
Pencapaian Kinerja Stakeholder Pemerintah dan Masyarakat					0.68

#### 1. Contoh perhitungan OMAX *Stakeholder Investor*

Berdasarkan data yang telah diketahui kemudian dilakukan perhitungan skala OMAX pada KPI 1 sebagai berikut:

Diketahui:

Target = 3

Rata-rata = 2.27

Maka untuk skala 9 sebagai berikut:

$$\text{Skala 9} = \frac{3-x}{3-2.27} : \frac{10-9}{10-3}$$

$$= 2.90$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai KPI 1} &= \text{Bobot normalisasi} \times \text{score} \\ &= 0.136 \times 8 \\ &= 0.1088 \end{aligned}$$

#### 4.3.7. Evaluasi kinerja dengan menggunakan *Traffic Light System (TLS)*

Setelah menentukan *score* pada masing masing KPI yang telah diketahui, selanjutnya di klarifikasi dengan metode *Traffic Light System* dengan 3 indikator warna. Apabila *score* KPI yang dihasilkan berwarna merah dan kuning maka perlu dilakukan perbaikan. Sedangkan *score* KPI yang dihasilkan berwarna hijau menunjukan bahwa pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah mencapai target.

Tabel 4.45 Rekapitulasi kinerja *Traffic Light System* (TLS)

Hijau	KPI 1, KPI 2, KPI 4, KPI 5, KPI 7, KPI 11, KPI 13, KPI 14, KPI 15, KPI 17, KPI 21, KPI 22, KPI 23, KPI 24
Kuning	KPI 8, KPI 9, KPI 10, KPI 19
Merah	KPI 3, KPI 6, KPI 12, KPI 16, KPI 18, KPI 20
Jumlah Nilai Pencapaian	6.287

Berdasarkan tabel 4.44 pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan OMAX, diperoleh total pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan sebesar 6.287 yang artinya pencapaian kinerja masuk dalam kategori cukup baik ditunjukkan dengan pencapaian tersebut dalam metode *traffic light system*. Dari total 24 KPI yang telah teridentifikasi diperoleh 14 KPI masuk dalam kategori hijau, 4 KPI masuk dalam kategori kuning dan 6 KPI masuk dalam kategori merah. Dari data tersebut perusahaan memiliki data untuk melakukan evaluasi terhadap KPI yang masih dalam kategori merah sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja perusahaan.